



Harvard Business Review
América Latina

Abandonado al pie de la montaña

por Julia Kirby

Enero 2004

Reimpresión R0401A-E

Ed Davidson está en Davos cuando se entera de que el CEO no lo nombró vicepresidente ejecutivo. Pero Ed conoce un feo secreto que podría destruir la reputación del CEO. ¿Debería aprovecharlo para tratar de salvar su carrera?

Abandonado al pie de la montaña

por Julia Kirby

Cuando Ed Davidson salió del aeropuerto de Zurich, siguiendo al conductor de la limusina que momentos antes lo aguardaba a la salida del área restringida, la brillante luz del sol y el intenso frío lo despertaron de golpe. Después de las horas que había pasado encerrado herméticamente en el avión, enfocando la vista sólo en su computadora portátil, en algunos informes de analistas y en la bandeja del asiento –nada que tuviera a más de un par de metros de distancia–, tuvo que cubrirse los ojos. Pero cuando llegó al automóvil, ya sonreía abiertamente. Su faceta de esquiador se regocijaba con el aire invernal y con la idea de pasar seis días en los Alpes. Puso su maletín sobre el asiento tra-

sero y se sentó rápidamente. Iba camino a Davos.

No es que tuviera mucho tiempo para esquiar. Salvo la jornada “deportiva” programada para el día domingo, a los participantes de la conferencia anual del Foro Económico Mundial les esperaba una apretada agenda de sesiones, recepciones y cenas. Ed sacó la carpeta de la conferencia y echó un nuevo vistazo al programa. Su atención alternaba entre el paisaje al otro lado de la ventana y la gente con la cual se reuniría dentro de poco. Cuando habló por teléfono con su madre la noche anterior, ella había quedado impresionada de oírle mencionar nombre tras nombre que reconocía de las noticias y las columnas de chismes. “Eddie”, le dijo, “lo que siem-

pre soñé para ti se ha hecho realidad. ¡No lo puedo creer!” Ed esbozó una sonrisa al pensar en ello, pero rápidamente se compuso. Levantando el mentón un poco, se recordó a sí mismo que estas personas no eran más que sus pares. O por lo menos, que pronto lo serían.

Después de dos horas de viaje, un fuerte crujido por su lado derecho sacó a Ed de su ensueño. Se incorporó y giró la cabeza, pero en ese momento el automóvil aceleró y Ed perdió el equilibrio. “Lo lamento mucho, señor”, dijo el conductor, quien había visto la expresión de sorpresa de Ed en el retrovisor. “Son los manifestantes antiglobalización. Estamos a sólo unos pocos minutos del punto de control”. Ed se volteó para mirar hacia

Los casos HBR, aunque ficticios, presentan dilemas habituales en la gestión de empresas y ofrecen soluciones de expertos.

atrás, y vio que la persona que había tirado la piedra estaba apuntando a otro automóvil negro. Luego se le ocurrió mirar hacia adelante. A través del parabrisas vio un grupo de activistas vestidos de negro que el conductor esperaba esquivar.

De repente sonó su teléfono. Molesto por el sobresalto, lo extrajo del maletín y lo abrió bruscamente. Era Frank Maugham. Normalmente, Ed se habría alegrado con la llamada. Frank era el director de finanzas y miembro del consejo de administra-

Pero ahora el automóvil estaba envuelto en una turba. Mientras el vehículo avanzaba lentamente, los manifestantes –que llevaban disfraces estrafalarios y pancartas escritas a mano– se aproximaban. Pese a los esfuerzos de los guardias suizos armados, varios de ellos lograron acercarse lo suficiente para husmear amenazadoramente por las ventanas. Ed podía escuchar sus consignas a través de los gruesos cristales. Miró a su alrededor con cara de espanto, y después apretó el teléfono con más fuerza. “Mira,

*“A ver si lo entiendo bien”, dijo Lucy, mirando fijamente a Ed.
“¿David Paterno te prometió ese cargo? ¿Y ahora no piensa cumplir su palabra?”*

ción de Carston Waite, y había sido su mentor durante la mayor parte de sus 14 años en la empresa. No sería raro que lo llamara por algún tema rutinario o simplemente para conversar, porque habían llegado a tener ese grado de cercanía. Pero, de inmediato, Ed advirtió el tono de ansiedad en la voz de Frank y supo que algo pasaba.

“Me temo que son malas noticias”, explicó Frank. “Acabo de hablar con David, y me pidió que te avisara que no vas a ser nombrado vicepresidente ejecutivo de Carston Waite”. Se produjo un silencio. “Al menos, no por ahora, David piensa hacer una declaración anunciando que no va a nombrar a nadie durante un tiempo”. Luego, adoptó un tono sardónico: “Quiere mantenerse cerca de los negocios de la empresa”.

A Ed se le quedó la mente en blanco; la noticia lo había impactado casi tan violentamente como un puñetazo. Luego se dio cuenta cómo, poco a poco, el calor subía por su cara y su frente. Había dejado caer la mano con que sostenía el teléfono. La volvió a subir de golpe, cuando escuchó nuevamente la voz de Frank, preguntándole si todavía estaba escuchando.

Frank, éste es un momento muy extraño. ¿Te puedo llamar de vuelta en un minuto? Casi llego al hotel”.

“Sí, por supuesto. Instálate primero. Pero antes, quiero que sepas que tengo un plan”, dijo Frank. “Voy a llamar a los demás miembros del consejo, a ver si podemos convencer a David para que cambie de parecer”.

“¿Crees que podría resultar?”, inquirió Ed mientras trataba de concentrarse.

“¿Quién podría negar la utilidad de disponer de un plan de sucesión? Y aparte de ti, ¿quién más podría ser ese sucesor?”.

El automóvil avanzó dando tumbos hasta pasar un portón que se abría en medio de una alta alambrada. El conductor miró hacia atrás rápidamente y levantó las cejas, expectante. Era el momento para que Ed mostrara su pasaporte y su credencial de la conferencia a los inspectores. “Te llamo”, le dijo a Frank antes de poner el teléfono de vuelta en su maletín.

La montaña mágica

Algunas horas después, al darse cuenta de que tenía hambre, Ed se afeitó rápi-

damente, se vistió para la cena y salió a buscar el Kongress Center, donde el banquete inaugural ya había comenzado. El salón era un mar de gente que gesticulaba y hablaba en un inglés con fuerte acento, o en otros idiomas. Los camareros se desplazaban con gracia en medio de todos ellos, llevando bandejas repletas de copas de vino y canapés, mientras la orquesta tocaba a Berlioz. Ed avistó una fila de mesas con manteles blancos y empezó a caminar hacia ellas.

“¡Edward Davidson! Esto no lo puedo creer”.

Ed miró hacia la persona que había dicho su nombre y quedó asombrado al ver a su antigua compañera de la escuela de negocios, Lucy Keh. Lucy se había hecho millonaria con la oferta pública inicial de una empresa puntocom, para después fundar una organización sin fines de lucro. Habían perdido el contacto mucho tiempo atrás, pero de vez en cuando Ed veía su nombre en las noticias. Ahora ella se apartaba del grupo con que había estado hablando y se acercaba a Ed, con los brazos extendidos en señal de abrazo.

No había nadie como Lucy. Fue una estudiante brillante en la universidad, pero también hacía que los demás se sintieran brillantes. Llegaba a las sesiones de estudio con brownies caseros. Leía dramas griegos –nada menos que en griego original– para relajarse. Se acordaba hasta de los sobrenombres de los hermanos pequeños de sus amigos. Y era extremadamente leal.

Casi sin darse cuenta, Ed se encontraba fuera del salón, copa en mano, contándole a Lucy cómo había sido traicionado ese mismo día.

“A ver si lo entiendo bien”, dijo Lucy, mirando fijamente a Ed. “¿David Paterno te prometió ese cargo? ¿Y ahora no piensa cumplir su palabra?”

Ed le contó los detalles. Un año antes, el presidente y CEO de Carston Waite por largo tiempo, Tom

Julia Kirby es editora senior de HBR. Puede ser contactada en editors@hbsp.harvard.edu.

Tyrakowski, había anunciado su retiro de la empresa, precipitando la lucha entre tres candidatos internos para el cargo. Desde la perspectiva de Ed, no había sido el momento propicio. En un par de años más habría tenido una buena posibilidad de ganarse el puesto. Pero tal como estaban las cosas, no podía competir, a pesar de su reputación de estrella emergente. Y Frank tampoco estaba en carrera.

A sus 60 años, Frank ya lo había intentado muchos años atrás, y le había costado caro. El hombre que lo superó no perdió tiempo en relegarlo a una de las divisiones más marginales de la empresa, dejándolo ahí durante un largo tiempo antes de permitirle volver del exilio. No cabía duda de que Frank era un sobreviviente, y a estas alturas tenía gran influencia. Había visto de todo, y sabía dónde estaban enterrados los muertos.

Frank también creía sinceramente que Ed debía dirigir la empresa, y que tarde o temprano lo haría. Fue por eso que había llegado a este acuerdo con David. Ed y Frank apoyarían su candidatura, y a cambio, una vez que David ocupara el cargo, le daría a Frank un lugar en el consejo de administración, y nombraría a Ed presidente. Sería el heredero declarado.

“Es decir, ¿tú crees que David no habría llegado al cargo máximo si ustedes no lo hubieran apoyado?”. Lucy había dado con la pregunta clave.

“Nuestro apoyo hizo la diferencia”, contestó Ed, sin entrar en detalles. De hecho, Frank había tergiversado varias cosas ante el consejo, con el fin de hacer que el desempeño de David pareciera mejor que el de los otros candidatos. Pero Lucy no necesitaba saber eso. Ed tomó un sorbo de su vino y luego lo analizó; carecía de buqué, cuerpo y sabor. ¿Era suizo?

“Qué tragedia”, dijo Lucy. Ed la miró rápidamente en busca de cualquier señal de ironía, pero sólo divisó compasión. “Lo lamento mucho”.

Ed se enderezó y miró hacia otro lado. ¿Era posible que Lucy le tuviera lástima? Empezó a sentir mareos, y sú-

bitamente quiso alejarse lo más posible de ella. “Bueno”, dijo en tono perentorio, “no quiero monopolizarte. Estoy seguro de que...”.

“Espera un momento. Él debería estar aquí, ¿no es cierto? ¿No va a participar en uno de los paneles? ¿El de la responsabilidad social de las empresas, o algo así?”.

“Ya no. A última hora quedó atrapado en una ronda de negociaciones. Yo daré su discurso el viernes”.

Lucy arqueó las cejas levemente. “Interesante. Supongo que sientes la tentación de agregar algunas palabras escogidas de tu propia cosecha”.

Consideraciones complejas

Más tarde esa misma noche, Ed caminó por la nieve más allá del Hotel Belvedere, un imponente edificio construido en la ladera de la montaña. Al pasar por debajo de un farol se detuvo y con su mano enguantada descubrió su reloj, que estaba escondido bajo la manga de su abrigo. Miró de reojo los números, que parecían bailar. Había comido poco y tomado mucho, lo cual no hizo más que agravar el jet lag producido por el largo viaje. Por un momento pensó en llamar a Frank para preguntarle si había alguna novedad, pero al poco rato se dio cuenta de que no tenía sentido. El día de trabajo estaba terminando, y el plan de Frank era comunicarse con la mayoría de los miembros del consejo después, cuando estuviera en casa. De hecho, podría estar al teléfono en ese mismo instante.

Ed se imaginó cómo podría empezar esa conversación, y lo embargó un sentimiento de mortificación. No se trataba, después de todo, de una simple traición. Lo habían perjudicado antes, pero no se había sentido tan mal como ahora. Aquella vez, por lo menos, se permitió una cierta indignación justificada y terminó sintiéndose superior a su rival. Pero el rechazo de David lo golpeó en un nivel más profundo.

Por más estrecha que haya llegado a ser su relación con Frank, Ed fue primero discípulo de David. A los 26

años, Carston Waite lo había reclutado por sus formidables habilidades analíticas, y rápidamente logró impresionar a sus superiores. David, que era diez años mayor que él, lo había descubierto tempranamente, y su trabajo había sido vital en algunos de los negocios más importantes que David había hecho. Los dos eran muy distintos: David tenía la reputación de ser un vendedor encantador, y Ed, la de ser un incisivo –aunque algo arrogante– fanático de los datos. Sin embargo, tenían buena química. David lo comprendía, pensaba Ed. De hecho, Ed le había revelado aspectos de su vida no conocidos por nadie más, ni antes ni después. En el epílogo de alguna celebración por haber logrado tal o cual nuevo negocio, cuando ya había tomado suficiente alcohol como para desmentir sus dichos al día siguiente si fuese necesario, Ed se había sincerado. Eran tiempos embriagadores.

Y aunque con el correr de los años los dos trabajaron juntos cada vez menos –David fue nombrado director de una división y, más tarde, Ed también–, Ed seguía sintiendo una conexión y sólo ocasionalmente se sentía afligido por ella. Sabía que era un punto de vulnerabilidad, pero en tantos otros sentidos su trabajo lo estaba haciendo invencible. Había desarrollado habilidades de venta muy personales que complementaban la impresionante serie de innovaciones técnicas que tenía a su haber. Los clientes clamaban por su tiempo y atención. Cuando lo nombraron director de división, tenía tan sólo 38 años –el más joven en la historia de la empresa– y a pesar de eso logró producir el mayor aumento de utilidades de todas las divisiones ese año. Valía su peso en oro. Y en todo momento, David había reconocido sus logros, con una llamada o una nota. Los aprobaba. Incluso, los admiraba.

Y ahora esto. David lo creía incapaz.

Ed escuchó voces y miró fugazmente hacia su derecha. Un grupo pasó a su lado entre risas, y los ho-

logramas de sus credenciales blancas centellearon bajo la luz del farol. Los labios de Ed rozaron el cuello de su abrigo de cachemira, que estaba húmedo con la condensación de su aliento. ¿Cuánto tiempo llevaba parado ahí? Apretó su mentón aún más fuertemente contra su pecho y se alejó de la luz. Su rostro se descompuso.

Error declarado

Sentado en una sala repleta la tarde siguiente, Ed trató de recordar por qué, de todas las sesiones que se estaban desarrollando en ese momento, se había inscrito en ésta. Era un tema bastante pertinente —la reforma del gobierno corporativo—, pero los conferencistas eran aburridos. Todos trabajaban en empresas que habían implementado nuevas prácticas, pero parecían reacios a hablar de los abusos que estaban tratando de prevenir. Una perogrullada santurrón tras otra. “¿Habría sido igualmente cínico hace una semana?”, se preguntó, “¿o todavía estoy bajo los efectos de los somníferos que tomé?”.

Cuando su teléfono celular vibró en el bolsillo de su chaqueta, Ed salió al corredor.

“Es Frank”, escuchó por el auricular. Ed cerró los ojos para concentrarse mejor frente al traqueteo de un carro de comida que pasaba. “Puede que estemos en problemas. David sabe de las llamadas que hice anoche. Y convocó al consejo a una reunión de emergencia para esta noche”.

A Ed se le detuvo el corazón. “¿Tan pronto? Espera un momento, ¿con quién hablaste? ¿Cuál es el consenso?”.

“No lo sé. No me alcanzó el tiempo”. Frank sonaba derrotado. “La cosa no se ve bien”.

“¿A qué hora se reúne el consejo?”, preguntó Ed, pensando en la diferencia horaria. “Por supuesto, quiero que me llames en cuanto salgas de la reunión”.

“Lo haría con gusto”, dijo Frank, “pero no estoy invitado”.

Palabras escogidas

Ed examinó su cara en el espejo que había frente a los ascensores del hotel mientras esperaba para bajar a desayunar. Desde que se levantó, tenía un tic nervioso intermitente en el párpado izquierdo, pero no estaba seguro si los demás podían percibirlo.

Acababa de salir de su habitación, la cual no había abandonado desde el día anterior, justo después de la llamada de Frank. Las 15 horas que habían transcurrido desde entonces parecían más. Las primeras dos, por lo menos, las había pasado en un estado de ira total. Al traspasar la puerta había sentido sed, por lo que tomó una botella de agua mineral. Pero momentos después, cuando vio su cara en el espejo, arrojó la botella de vidrio contra éste. Lo que siguió fue la más larga secuencia de obscenida-

dad social de su jefe?

La idea podría haber sido una mera fantasía de venganza al principio, pero se transformó en algo muy distinto después que Ed, al darse cuenta de la hora, hizo un pedido de servicio a la habitación. Y cuando recibió la llamada de Frank en la madrugada, el esfuerzo había cobrado renovados bríos.

Frank había sido despedido, por supuesto. David lo había acusado de insubordinación y había logrado convencer a los demás miembros del consejo de que sus acciones no eran compatibles con los intereses de la empresa ni de sus accionistas. Uno de los miembros del consejo que era amigo de Frank le dio la noticia inmediatamente después de la reunión, para ahorrarle la humillación que implicaría ser expulsado por los guardias de seguridad

A Ed lo habían perjudicado antes, pero no se había sentido tan mal como ahora. El rechazo de David lo golpeó en un nivel más profundo.

des que Ed había espetado en su vida. No hubo calificativo que no haya aplicado a David Paterno, ni acto escandaloso que no le haya atribuido.

Después, sentado en el borde de la cama y sobándose la cara, se acordó de la frase de Lucy —“palabras escogidas”— con una risa cáustica. ¿Quieres palabras escogidas? ¿Qué tal ésas? Luego recordó que Lucy estaba hablando del discurso que Ed pronunciaría la mañana siguiente: “Supongo que sientes la tentación de agregar algunas palabras escogidas de tu propia cosecha”.

Caminó hasta el escritorio y tomó los comentarios que el vicepresidente de comunicaciones le había enviado. “Palabrería hipócrita”, concluyó mientras los leía otra vez. Luego tomó su pluma. Después de todo, él no había sido el único en revelar secretos en aquellos días de relación muy estrecha con David. ¿Cómo reaccionaría la audiencia en Davos al enterarse del verdadero historial de responsabili-

a la mañana siguiente.

“En apariencia, no se dijo nada acerca de ti específicamente”, se disculpó Frank.

Ed comprendió lo que Frank estaba haciendo: quería hacerle creer que aún podría conservar su trabajo, e incluso que podría seguir ascendiendo tal como Frank lo había hecho. De golpe, a Ed le pareció patético este anciano. Había sido subvalorado durante años y ahora lo echaban de la empresa, pero Frank todavía parecía estar preocupado de que Carston Waite perdiera a un empleado valioso.

La campanilla del ascensor sonó. Ed lo abordó y miró su reloj: faltaban veinte minutos para que comenzara el show. Empezó a sentirse levemente mareado, pero guardó su discurso debajo del brazo y pulsó el botón para el lobby.

¿Qué hará Ed? En las siguientes páginas, cuatro comentaristas entregan sus consejos expertos.



Kenneth Eisold es psicoanalista y consultor organizacional. Enseña en el William Alanson White Institute en Nueva York, y es presidente de la International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. Se le puede contactar en keneisold@aol.com.

Ed Davidson obviamente está enojado, pero en el fondo está dolido. Quiere ser invencible, pero en realidad es vulnerable. Eso se ve claramente cuando Ed reflexiona sobre lo que ha sucedido: concluye que el CEO, David Paterno, ya no cree en él. Es una expresión de su propia inseguridad, la cual encubre con su ira y su sed de venganza, en vez de admitir que duda de sí mismo.

El episodio con Lucy Keh, la ex compañera de universidad de Ed, proporciona información adicional acerca de sus conflictos internos. Él quiere desesperadamente desahogarse, tal como lo hacía cuando se deleitaba en la compasión y comprensión de los demás durante aquellas noches de borrachera. Aunque reconoce y valora profundamente la lealtad de Lucy, no se atreve a mostrarle esta necesidad.

A lo largo del caso, Ed revela su deseo de ser guiado por otros. Hasta cierto punto eso es perfectamente normal; todos tenemos nuestro lado dependiente. Pero en este caso da la sensación de que Ed no lo ha trabajado suficientemente. Permite que el director de finanzas, Frank Maugham, intervenga por él, y cuando éste propone un plan de acción, Ed lo acepta de inmediato. Ed parece sentir que su despido es inevitable, pero la única información de la que dispone es la opinión de Frank, en la cual se

y por lo tanto repiten los patrones de comportamiento. La mayoría de las personas encuentra equivalentes de sus hermanos, su padre, su madre y otros, en el trabajo. Todo el mundo incurre en la transferencia. La pregunta es hasta qué punto Ed está atrapado en esos patrones.

Si tuviera que especular acerca de la infancia de Ed, diría que su madre fue muy cariñosa y que tuvo problemas con su padre, el cual debió ser distante o de algún modo no disponible para él. Estas circunstancias lo dejaron con una especie de anhelo que vemos expresado en sus relaciones con Frank y David. Obviamente, se trata de una suposición burda basada en unas pocas pistas, pero si Ed fuera mi paciente, indagaría en este tema. Para ayudarlo a superar estos problemas, trataría de llegar a lo que realmente siente y de hacerlo más consciente de su inseguridad y vulnerabilidad subyacentes.

¿Podría tener esa oportunidad? Se puede pensar que la reticencia de Ed a admitir sus defectos le impediría buscar ayuda. Pero él solicita el consejo de otros y establece lazos con hombres mayores, de modo que no es del todo imposible. Si una persona de su confianza le dijera, “conozco a alguien con quien deberías conversar”, él podría estar de acuerdo, a pesar de que no lo haría si esa misma persona le dijera, “mira, necesitas un loquero”. Es por eso, creo, que los ejecutivos tienen *coaches* y no psiquiatras.

Como alguien que ha trabajado en ambas capacidades, puedo decir que las conversaciones son las mismas en muchos aspectos; la principal diferencia es que como *coach* ejecutivo me enfoco más en las relaciones laborales que en las personales. Además, tener un *coach* es socialmente más aceptable. Nadie lo toma como signo de debilidad. Es simplemente una manera de optimizar el desempeño. Ed probablemente reaccionaría de manera positiva a uno.

Si Ed quiere ser un gran líder algún día, tendrá que depender menos de las opiniones de los demás. Un líder eficaz no se pregunta constantemente el qué dirán los demás. Necesita la convicción interna y la humildad para aceptar que no conoce todas las respuestas.

Enfrentar este revés es una prueba crucial para Ed. Si la supera, se convertirá en un hombre independiente.

La mayoría de las personas encuentra equivalentes de sus hermanos, su padre o su madre, en el trabajo. Todo el mundo incurre en la transferencia. La pregunta es, ¿hasta qué punto están atrapados en esos patrones?

apoya demasiado. Todos éstos son síntomas de dependencia, de la incapacidad de Ed de hacer su propia evaluación de la situación. Por otra parte, ¿no resulta interesante que su madre aparezca en la historia? Este hombre tiene 40 años de edad, pero no ha salido de la etapa en que busca complacer a la madre y, me atrevería a decir, en que busca una figura paterna.

Uno de los grandes descubrimientos de Freud fue el fenómeno de la transferencia. Las personas transfieren los conflictos y supuestos generados durante su infancia a sus relaciones actuales. Siguen pensando que habitan la misma constelación de roles que en su niñez,

Ed reprobaría mi evaluación para CEO en dos aspectos. No tiene dominio sobre sí mismo ni sobre la situación. Más importante aún, Ed falla el test de ética.

Ed tiene que abrir los ojos, ¡y pronto! Esta vez, Paterno tuvo razón. Al promover la candidatura de Ed para su propio beneficio, Frank se convirtió en un subordinado subversivo. Su despido fue acertado. Ed no está listo para ser CEO de Carston Waite ni de ninguna otra empresa. Un discurso vengativo e infantil sólo servirá para corroborar esto a los líderes reunidos en Davos.

La evaluación de los CEO y el *coaching* de altos ejecutivos han sido mi único foco por casi dos décadas. Ed reprobaría mi evaluación para CEO en dos aspectos. Por un lado, no tiene dominio sobre sí mismo ni sobre la situación. Frank manda; Ed sólo es reactivo. Los manifestantes lo distraen de una llamada importante. El conductor de la limusina está más en control que él. Su falta de confianza y de dominio es evidente. Los mejores ejecutivos proyectan una tranquila confianza, independientemente de sus emociones. Uno de mis clientes favoritos dice de sí mismo, “soy como el pato que se desliza por la superficie de un lago. Desde la orilla, todo se ve tranquilo. Pero bajo la superficie estoy pateando como loco”.

Más importante aún, Ed falla el test de ética. Aunque fue Frank quien mintió al consejo para que Paterno obtuviera el puesto, Ed apoyó el engaño. Tomó una mala decisión en un caso inequívoco de correcto versus incorrecto. Los CEO deben tomar decisiones éticas sobre temas complejos todo el tiempo. Paterno no es el mejor ejemplo a seguir, pero Ed tampoco reconoce su propia complicidad o responsabilidad.

Sólo podemos esperar que este episodio sirva para que Ed abra los ojos. Deberá hacer una introspección profunda y darse cuenta de que tiene que trabajar sus deficiencias, partiendo con su tendencia al aislamiento. Es increíble que haya pasado 15 horas en su habitación sin hablar con nadie ni revisar las noticias en Internet. No se comunicó con Paterno con respecto a su discurso, no llamó a nadie antes de llegar a Davos y a nadie después. No recogió información de ningún lado, y los CEO viven de la información. Ed debería estar comunicándose siempre, hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. Los aliados son cruciales en las em-

presas, sobre todo frente al rápido cambio que experimentan las organizaciones hoy. Ed es ingenuo al depender de una sola fuente, especialmente una que tiene su propia agenda.

Si la caféina le devuelve la cordura y evita que divulgue secretos corporativos, Ed tendrá que restaurar rápidamente la fe de Paterno. Es posible que siga en Carston Waite, pero su futuro se ve innegablemente precario. Si yo fuera Paterno, tendría que cuestionar la lealtad y las motivaciones de Ed. Fue su mentor y aliado, pero Ed no se ha mantenido en contacto. Lo ascendió, compartió intimidades con él, lo alentó a desarrollar sus habilidades interpersonales y extraoficialmente lo nombró como su sucesor. Pero ahora tiene que contrarrestar el lobby de Frank ante el consejo, convocar una reunión de emergencia, y despedir a Frank. La prensa ya está detrás de la noticia, pero, a pesar de la conmoción, ¿de Ed no ha sabido nada!

Ed debe llamar a Paterno lo antes posible para tratar de recomponer su relación con él. A la vez, debe desarrollar un plan de contingencia por si piden su renuncia o su futuro queda manchado. Cuando hable con Paterno, debe decir algo como: “Tu discurso fue bueno, David, y varias personas te enviaron saludos. Supe que te viste obligado a despedir a Frank, ¿qué pasó?”.

Si Paterno le pregunta si Frank le había contado lo sucedido, Ed no debería mentir. Por el contrario, debería responder: “Lo que dijo Frank no me hizo mucho sentido, así que te llamé a ti”. Paterno probablemente no le creerá, pero Ed ganará tiempo para demostrarle su lealtad.

Paterno probablemente le diga una serie de cosas de apoyo, pero esto no debería llevar a Ed a un estado de complacencia. Tiene que mejorar su comunicación y su relación con el consejo, además de desarrollar otros rasgos esenciales del liderazgo. La inseguridad y la motivación han asegurado que su desempeño sea fenomenal, pero un trabajo bien hecho no hace invencible a nadie. Pruebas como ésta proveen frecuentemente el ímpetu necesario para cambiar. Es un momento decisivo para Ed, para su éxito o su fracaso. Los líderes tienen que jugar con las cartas que les reparten, y Ed no está jugando bien esta mano. Pero podría hacerlo.



Dee Soder es fundadora y socia gerente de CEO Perspective Group, una empresa dedicada a la evaluación y coaching de ejecutivos, con sede en Nueva York. Se la puede contactar en dee@ceoperspective.com.

Los ejecutivos deben ver las situaciones tal como son, y Ed necesita seriamente de esa mayor lucidez antes de subir al podio.

Mientras Ed Davidson sube al escenario en Davos, debe comprender que su problema puede tener más que ver con el director de finanzas, Frank Maugham, que con el CEO, David Paterno. Ed es un ejecutivo altamente capaz que fue el director de división más joven de la empresa. Si no tuviera las habilidades de liderazgo necesarias, David no lo habría seleccionado como su sucesor; lo más probable, en realidad, es que Ed ni siquiera estuviera en Davos. Pero aun así, tiene la reputación de ser un arrogante fanático de los números, y permitió pasivamente que Frank intentara pasar por encima de David para llegar al consejo de administración.

La verdad es que todavía es posible que Ed llegue a ser el CEO algún día. La única indicación real contraria es que David ha postergado el nombramiento de su sucesor. Y es muy posible que tenga sus razones para "mantenerse cerca de los negocios". Quizás canceló su viaje a Davos porque está en mitad de un negocio gigantesco que efectivamente lo obliga a mantenerse cerca. Ed fue el protegido de David en el pasado, y aunque a lo largo de los años no han trabajado juntos de manera continua, tienen una larga historia común. Por otra parte, David siempre ha reconocido, e incluso admirado, las habilidades y logros de Ed.

Como Ed no sabe lo que realmente está pensando David, es posible que se haya equivocado respecto a lo que considera una traición. Toda la información que maneja proviene de Frank, quien presenta las noticias de una manera decididamente pesimista. Frank es del tipo manipulador, que utiliza los secretos que conoce y que tergiversa y controla la información para fortalecer su posición. Desde hace una década, cuando Frank fracasó en su intento de convertirse en el CEO de la empresa, ha buscado el éxito a través de otros: primero como el influyente patrocinador de la candidatura de David al cargo de CEO y después como uno de los promotores de la candidatura de Ed. Esto le ha permitido a Frank una suerte de control sobre la empresa desde las sombras. En su última maniobra, sin embargo, trató de actuar como un CEO de facto y consiguió ser despedido.

Aunque racionalmente Frank favorece a Ed,

tiene sentimientos encontrados debido a su frustrada ambición de convertirse en CEO. Por ejemplo, podría sentirse amargado por el hecho de que Ed sea el heredero declarado que subroga a David en el escenario mundial. Las empresas exitosas prosperan gracias a la competencia interna, pero no cuando personas hostiles, o deshonestas, reaccionan frente a lo que perciben como amenazas socavando a sus competidores o a la propia empresa. En este caso, Frank se siente amenazado por Ed, por lo cual fomenta la desconfianza de este último hacia David. Me parece que estas complejas rivalidades emocionales son destructivas y su existencia es común en demasiadas organizaciones.

Por ejemplo, sé de una empresa en la cual un alto ejecutivo trató de llevarse los laureles por los logros de un talentoso subordinado. Felizmente, se trata de una organización con una cultura que no permite este tipo de comportamiento. En consecuencia, el subordinado dio a conocer esta situación. Los altos ejecutivos no sólo hablaron con el ejecutivo en cuestión para solucionar el problema, sino que también atacaron las causas subyacentes para impedir que este tipo de episodios se repitiera.

Una buena empresa trata de crear una cultura organizacional que apoye a los empleados. Algunas alientan a los altos ejecutivos a recurrir a psiquiatras. No sería sorprendente que la ansiedad o la depresión hubieran agravado el comportamiento problemático de Frank. Los ejecutivos deben ver las situaciones tal como son, y Ed necesita seriamente de esa mayor lucidez antes de subir al podio. Este discurso podría ser su oportunidad para elegir un camino de liderazgo ético que incluso David apreciaría. Podría señalar que la responsabilidad social corporativa externa comienza cuando se asume realmente la responsabilidad interna. Esto significa que las corporaciones deben ser rentables y bien gobernadas, que deben preocuparse de todos sus empleados, y que deben tener una cultura fuerte y ética. Un discurso así podría ser bien recibido en Davos. Y si motivara algunas conversaciones francas de regreso en Estados Unidos, ayudaría a Ed a renovar sus lazos con los miembros del consejo y el CEO de la empresa.



Jeffrey P. Kahn es CEO de WorkPsych Associates en Nueva York y profesor clínico asociado de psiquiatría en el Weill Medical College de Cornell University, en Manhattan. Es coeditor de Mental Health and Productivity in the Workplace: A Handbook for Organizations and Clinicians (Jossey-Bass/Wiley, 2003). Puede ser contactado en www.workpsychcorp.com.



Charles M. Elson ostenta la cátedra Edgar S. Woolard, Jr., de Gobierno Corporativo y es director del John L. Weinberg Center for Corporate Governance de la University of Delaware, en Newark. También es consejero del estudio jurídico Holland & Knight en Tampa, Florida. Se le puede contactar en elson@lerner.udel.edu.

Ed no debería tratar de salvar su puesto con tácticas subversivas. Debería dar su discurso original, volver a casa y dedicarse a hacer el mejor trabajo posible.

Las semillas del problema de Ed se sembraron muy temprano, en el defectuoso enfoque que emplea Carston Waite para la sucesión del CEO. ¿Qué sabemos sobre éste? Por un lado, es una estrecha carrera con tres competidores. El actual CEO, David Paterno, sólo obtuvo su puesto porque fue capaz de articular el apoyo de una facción de personas poderosas dentro de la empresa. En otras palabras, se trata de un proceso político, no de un proceso diseñado para el bien de la empresa. La decisión de David de no nombrar a Ed indica que la planificación de la sucesión en esta empresa es impulsada por el CEO, no por el consejo de administración, lo cual simplemente no es una buena manera de asegurar que se tomen buenas decisiones en esta materia.

Obviamente, la estrecha competencia por los cargos máximos no es poco común. La más famosa de los últimos tiempos fue para reemplazar a Jack Welch en General Electric. Esa contienda produjo un líder fuerte, pero significó la pérdida del talento de Bob Nardelli y Jim McNerny, quienes partieron en busca de mejores oportunidades. Las consecuencias

pueden ser aún peores, porque las carreras estrechas pueden maximizar la política cuando debería procurarse todo lo contrario. Además contribuye a una mayor politización de la organización.


Desde luego, sería demasiado exigir la eliminación de todo vestigio de política. Las empresas están repletas de “políticos”, es parte de la condición humana. Pero nadie puede negar que la selección de un sucesor debería hacerse exclusivamente de acuerdo a quién generará mayores retornos para los accionistas, y no según quién prometió qué cosa a quién. Creo firmemente que si uno se recuerda a sí mismo constantemente una meta, ésta empezará a influir en la realidad. Pero nadie de Carston Waite

ha pensado en esta meta. Ni una sola vez en el caso se toca el tema del valor para los accionistas. Por ello no sorprende que ninguno de los protagonistas sea una persona admirable.

Los inversionistas se han dado cuenta cada vez más de que para enfrentar la amenaza del comportamiento egoísta y político en las filas ejecutivas, deben contar con consejos de administración objetivos, compuestos por accionistas de largo plazo. Los consejos no tienen nada que los haga apolíticos de por sí, porque sus miembros también son humanos. Por ende, para tomar buenas decisiones, deben estar seguros de que su compromiso sea con la empresa y no con la administración actual. En tales circunstancias, un director de finanzas como Frank Maugham no sería nombrado al consejo. No obstante, en este caso el problema evolucionó de una manera poco común, debido a que Frank es contrario a la gerencia. Normalmente el peligro típico es que los integrantes del consejo la imiten en exceso.

Todo lo anterior recalca la importancia de que el consejo dirija el proceso de sucesión (para más información sobre este tema, vea el *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on CEO Succession* de 1998, preparado por la National Association of Corporate Directors). Pero, tradicionalmente, las empresas con consejos dominados por el CEO también tienen un proceso de sucesión dominado por el CEO.

¿Quiere decir esto que la carrera de Ed en Carston Waite ha terminado? Es posible. Pero si quiere seguir en la empresa, Ed no debería tratar de salvar su puesto con tácticas subversivas. Por el contrario, su desafío es alzarse por encima de la política. Debería dar su discurso original, volver a casa, y dedicarse a hacer el mejor trabajo posible.

Muchas personas son exitosas a pesar de los errores que cometen. El error de Ed fue jugar a la política. Su salida es jugar a los negocios. Ed podría llegar a ser CEO, pero si sigue valorando la autopreservación y la autopromoción más que los intereses de la empresa, puede olvidarse de un posible futuro en ella. 

Reimpresión R0401A-E